

القيادة الديمقراطية و دورها في إدارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية

جبارة سامية - جامعة باتنة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية ودور القيادة الديمقراطية كعامل أساسي في إدارة المؤسسة التربوية، وتحديد أسباب ونتائج هذا التوتر على مستوى الأستاذ وعلى مستوى المؤسسة التربوية، مع إبراز استراتيجيات النمط القيادي الديمقراطي في إنهاء التوترات التنظيمية داخل المؤسسة لتحقيق التوازن والاستقرار الوظيفي.

وقد أكدت هذه الدراسة أن الأسلوب القيادي الديمقراطي له دور كبير في احتواء النزاعات والصراعات، وفي إدارة الانفعالات النفسية التي تؤدي إلى حدوث التوترات التنظيمية، ويمكن التحكم فيها من خلال عدة استراتيجيات تكون كحلقة مهمة وبارزة في رفع الروح المعنوية للأساتذة وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، التوتر التنظيمي، المؤسسة التربوية.

Summary:

The aim of this study to the disclosure of the importance and role of the Democratic leadership essential treated in the management of organizational tension within the educational institution and to identify the causes and results of this tension at the level of the professor and at the level of the educational institution, highlighting the strategies for the type of the democratic leadership in ending the organizational tensions within the institution to achieve balance and stability of tenure.

And this study confirmed that the style of leadership of the Democratic Party played a large role in containing conflicts and conflict and in the management of the psychological emotions that lead to tensions, organizational and control through several strategies can be an important link and prominent in lifting the morale of the professors and the achievement of the objectives of the educational institution.

المقدمة:

تعد الإدارة في المنظومة التربوية الجزائرية أساس العملية التعليمية لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف التربوية. حيث يُعد التسلسل الهرمي للعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار اجتماعي يعتبر فيها القائد التربوي هو الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية من جهة، والشخصية من جهة أخرى لإحداث سلوك فعال من الناحية التنظيمية.

ويعتبر الأسلوب القيادي الديمقراطي في المؤسسة التعليمية إستراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار هذه المؤسسة نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح عن طريق التنسيق بين الجهود لنقادي النزاعات والصراعات التنظيمية التي من شأنها التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الفرد والمؤسسة، وترتكز القيادة الديمقراطية على أسس مختلفة عن غيرها من صور القيادة، وذلك نظرا لأن سلطة الرؤساء في التنظيم تستمد شرعيتها من الجماعة وأسلوب الإقناع والافتتاح بين الرئيس والمرؤوس، لذلك اعتبرت هذه القيادة أسلوبا مهما في إدارة الانفعالات النفسية، والتوترات التنظيمية التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة التربوية، هذه الأخيرة التي تعاني من عدة مشاكل وضغوط من شأنها التأثير على العملية التربوية بصفة عامة، والأساذ بصفة خاصة، باعتباره كيانا اجتماعيا يشكل عنصرا محوريا في حركة وديناميكية المؤسسة التعليمية، والمحرك الفعلي لحركة الاستقرار الوظيفي الذي يساهم بدوره في إنجاح العملية التربوية، كما أن له أيضا دور كبير في إحداث هذه النزاعات والصراعات التي تؤدي إلى حدوث التوترات داخل المؤسسة التربوية.

من هذا المنطلق انصبّت الدراسة على محاولة التعرف على مجموعة العوامل المساهمة في إحداث التوترات التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، ودور القيادة الديمقراطية في إنهاء هذه التوترات من خلال اقتراح عدة استراتيجيات يمكن أن تساهم في القضاء على التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.

إشكالية الدراسة:

تعد القيادة الديمقراطية من أهم الظواهر البارزة في ميدان العلاقات الإنسانية، وهي ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة، إذ تحتل مكانا بارزا في الدراسات النفسية والاجتماعية والإدارية لما لها من تأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة.

والمؤسسة التربوية كباقي المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال التركيز على الدور القيادي للمدير، خاصة وأن المؤسسة التربوية تشهد نزاعات وصراعات نتيجة ضغوط العمل المختلفة التي تساهم بدورها في إحداث التوتر التنظيمي لدى الأستاذ والعمال الإداريين، وعدم التحكم في هذه الانفعالات السلبية يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التربوية، وعلى العملية التعليمية.

انطلاقا من هذا الطرح تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الدور الذي يمكن أن تساهم به القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي، من خلال اقتراح عدة استراتيجيات يمكن أن تُفَعَلَ هذا الدور، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال صياغة التساؤلات التالية:

- 1- هي طبيعة القيادة الديمقراطية في المؤسسة التربوية؟
- 2- ما هي مسببات التوتر التنظيمي ونتائجه على مستوى المؤسسة التربوية؟
- 3- كيف تساهم القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية؟
- 4 - ما هي استراتيجيات القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي؟

- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى:

- 1- تحديد طبيعة القيادة الديمقراطية في المؤسسة التربوية.
- 2- تحديد مسببات التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.
- 3- تقديم استراتيجيات القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في البحث عن العلاقة بين القيادة الديمقراطية وإدارة التوتر التنظيمي والدور الذي يمكن أن تساهم به هذه القيادة في التخفيف من حدة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها الرئيسية من خلال تقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي تستند على الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة بهدف تفعيل دور القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

- منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية الأسلوب الوصفي من خلال تصفح المراجع والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الديمقراطية في المؤسسات التربوية ودورها في إنهاء التوترات التنظيمية داخل هذه المؤسسات، وبالتالي فهي دراسة تحليلية مكتبية للنظريات والدراسات السابقة، تسعى بالدرجة الأولى إلى تشخيص الظاهرة القيادية الديمقراطية ودورها في إدارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية.

- الإطار النظري للدراسة:**أولا :تحديد مفاهيم الدراسة :****1- القيادة الديمقراطية :**

تدل القيادة بصفة عامة على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فقد عرفها بعض الباحثين بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه¹. والقيادة

¹ - طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص50.

التربوية كما أشار إليها كونتر وأدونيل هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني 1. أما بالنسبة لمفهوم الديمقراطية فقد أشار إليه الكثير بأنه حكم الشعب نفسه بنفسه 2، أي أنها منبثقة من الشعب وتحكم باسم الشعب، فهي نمط تنظيمي يعكس مجموعة من الممارسات والآليات الديمقراطية التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق أهدافها، كما أن هذا النمط الديمقراطي يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة 3، ونقصد بالقيادة الديمقراطية في المؤسسة التربوية القيادة التي تقوم على مبدأ المشاركة في عملية صنع القرار دون تسلط، وتشجع على تكوين العلاقات الاجتماعية لرفع الروح المعنوية. وهي تعتمد على سلطة القائد الأكاديمي للتأثير على حركة الجماعة من خلال خلق التفاعل الإنساني بين أعضاء الهيئة التدريسية، ومع بقية الهيئات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

2- التوتر التنظيمي:

إن التوتر النفسي في نظر Seley هو استجابة نفسية مترامنة مع عملية التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية 4، إذ يعد استجابة لتفاعل عوامل متعلقة بالأفراد وعوامل متعلقة بظروفهم المحيطة بهم. فالتوتر إذن هو تلك الحالة النفسية الناتجة عن عدم إشباع الفرد لحاجاته الأساسية أو إحساسه بما يهدد أو يعيق إشباع هذه الحاجات،

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر : الدار الجامعية، 2004، ص271.

2 - سعيد عبد العظيم، الديمقراطية و نظريات الإصلاح في الميزان، الإسكندرية، دار الإيمان، 2004، ص57.

3 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4، 1996، ص219.

4- محمد حسن محمد حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان :دار

الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 20.

بينما يعد التوتر التنظيمي حسب Baron كمحصلة لحالتين مختلفتين، تشير الأولى إلى الظروف البيئية المحيطة بالفرد والتي تسبب له الضيق والتوتر، وتعني الحالة الثانية ردود الفعل النفسية المتمثلة في الشعور الحزين الذي ينتاب الفرد داخليا¹. والتوتر التنظيمي في هذه الدراسة هو ردود الأفعال التي يبديها الأستاذ في المؤسسة التربوية نتيجة تعرضه لمثيرات وعوامل شخصية أو بيئية قد تؤثر على أدائه الوظيفي في المؤسسة التربوية.

3- المؤسسة التربوية:

المؤسسة بصفة عامة هي كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية تعمل بصورة منتظمة ومستمرة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف مشتركة. فهي وحدة اجتماعية تنتج القيم والأسس التي تسمح لأعضائها بامتلاك هوية جماعية. وقد عرّفها تالكوت بارسونز على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة². والمؤسسة التربوية هي المؤسسة التي تهتم بالتنشئة الاجتماعية للأفراد، وتستند إلى مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية لتحقيق أهداف معينة. والمؤسسة التربوية في هذه الدراسة هي تلك التي تتكون من أعضاء الهيئة التدريسية (الأساتذة) والتلاميذ والهيئات الإدارية، وتهتم بتزويد المتعلمين بالمعارف والسلوكيات العامة، وتعمل على تلبية حاجيات المتعلمين التربوية والتعليمية.

ثانيا : طبيعة القيادة الديمقراطية في المؤسسة التربوية

لقد أصبحت القيادة التنظيمية تشكل إطارا هاما وبارزا في إدارة وتوجيه المنظمات والمؤسسات خاصة كانت أو عامة لما لها من دور فعال في تسيير هذه المؤسسات. إذ أن جميع التنظيمات سواء كانت رسمية أو غير رسمية تحتوي على جماعات مختلفة تحتاج كلها إلى قيادة تنظيمية تعمل على تنظيم وتنسيق سلوك أفرادها، وتوجيهه نحو

¹ - المرجع نفسه، ص 27.

² - عبد الله محمود عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية،

1987، ص 13.

تحقيق الأهداف والغايات التي قامت من أجلها هذه التنظيمات، وذلك من خلال الدور الذي تؤديه هذه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية، والتي تؤثر على كفاءة التنظيمات ومدى فعاليتها.

وبما أن الإدارة التعليمية في الجزائر تتعلق أساسا بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، فإن القيادة في المؤسسة التربوية تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإدارية والتربوية المتعلقة بتنفيذ قرارات وتعليمات وزارة التربية الوطنية. والمعروف أن المؤسسة التعليمية نظام ديناميكي متحرك ومتفاعل العناصر باعتبارها مجتمعا بشريا تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي، لذلك كانت القيادة الديمقراطية نمطا منظما يقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاما له أهداف يمكن تحديدها بوضوح. ولمتابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة يكون عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لجميع العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، وهي بذلك تعد خاصية من خصائص الجماعة ذات نشاط إيجابي يباشره المدير لتحقيق الأهداف التربوية بوسيلة التأثير وتفعيل الدور الإيجابي للمشاركة، حيث يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تكوين العلاقات وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم مما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا، والإقبال على العمل، والتعاون والاستقرار، ورفع الروح المعنوية¹، لأن الرضا عن العمل في المؤسسة التربوية يتحقق كلما كانت مشاعر الأستاذ والإداري نحو عمله إيجابية، أما إذا كانت مشاعره تجاه عمله سلبية فيكون غير راض عن عمله، فإن الروح المعنوية تنخفض لديه، مما يؤثر على أدائه الوظيفي.

1 - محمد شفيق، العلوم السلوكية مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. مصر: المكتب

الجامعي الحديث، 2000، ص 118.

إن القائد الأكاديمي في المؤسسة التربوية له دور كبير في تسيير مؤسسته دون التعرض لعراقيل قد تحدُّ من كفاءتها، لذلك نجده في كثير من الأحيان يهتم بآراء وأفكار الأساتذة، ويقدم المعلومات والإرشادات اللازمة، كما أنَّ له دور فعال في تحقيق التعاون، وإحداث التوازن بين أعضاء التنظيم من خلال تفعيل علاقات العمل. أما فيما يتعلق بالسلوك الاجتماعي في القيادة التربوية الديمقراطية فيميزه الشعور بالثقة المتبادلة بين الطرفين، وكذا سيادة الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية¹، حيث يمكن لهذه القيادة التربوية الديمقراطية خلق مناخ نفسي ملائم لتحفيز الأساتذة وبقية العمال للعمل بأقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للأداء. وللسلوك القيادي عدة خصائص مميزة تتمثل في:²

- 1- الاكتراث بالآخرين، أي مبلغ اهتمام القائد بأتباعه، ومقدار ما بينه وبينهم من علاقة ودية.
 - 2- فرض النظام على الجماعة، أي فرض القائد لمستويات معينة من الأداء وتنظيمه لعلاقات العمل بينه وبين أتباعه.
 - 3- التأكيد على ضرورة الإنتاج، أي حفز الجماعة على العمل وتحقيق الهدف المشترك.
 - 4- الوعي الاجتماعي، أي اهتمام القائد بأن يكون مقبولا في تفاعلاته مع أفراد الجماعة، وواعيا بما يدور داخل الجماعة.
- يمكن القول أن المدير الناجح هو من يتصف بهذه الخصائص التي تمكنه من أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ عليه أن يكون قادرا على التنظيم وحل المشكلات والتخفيف من حدة التوتر التنظيمي بطريقة ديمقراطية تجعله قادرا على فهم

¹ - صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية. الأردن: دار المسيرة، ط1 2000، ص176

² - محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ص158.

أنماط السلوك المختلفة لأعضاء التنظيم، لأن القدرة على سياسة الأفراد هي جوهر القيادة الديمقراطية. والمدير في المؤسسة التربوية يعتمد على سياسة أعضاء التنظيم وليس تسييرهم حتى يتمكن من التحكم في العملية القيادية، إذ يستخدم مجموعة من السلوكيات والممارسات للتأثير في نشاطات الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. من خلال هذا الطرح نجد أن الأسلوب القيادي الديمقراطي له تأثير كبير على المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية، فالمدير في ظل هذه المؤسسة يسعى إلى بذل كافة الجهود لمواجهة المتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية، والتكيف معها، وذلك قصد المساهمة الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق تفوق الأداء، ورفع كفاءته من خلال إنهاء التوترات التنظيمية، والقضاء على الصراعات. ويمكن تلخيص تأثير الأسلوب القيادي الديمقراطي على المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية في الجدول التالي :

جدول رقم 1 : تأثير الأسلوب القيادي الديمقراطي على المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية.

الهدف منه	دور الأسلوب القيادي الديمقراطي	الأسلوب القيادي
-تحقيق الاندماج اللازم بين الأساتذة.	-العمل على تحقيق هدف المؤسسة التربوية.	القائد
-تفعيل الالتزام الوظيفي للأستاذ والاداري من خلال الدقة و الفعالية في عملية صنع القرار بالتركيز على مبدأ المشاركة.	-القدرة على إدارة التوترات التنظيمية. -التمكن من حل النزاعات و الصراعات. -العمل على تطوير مهارات الأساتذة. -العمل على تحسين علاقات العمل و تفعيلها.	الديمقراطي
-تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية	-الاهتمام بعملية الاتصال داخل المؤسسة.	

المصدر: إعداد الباحثة: استخلاص لدور الأسلوب القيادي الديمقراطي.

من خلال هذا الجدول يمكن القول أن القائد الديمقراطي يسعى إلى تحقيق التوافق بين الأستاذ وظروف عمله، ويراعي في ذلك كل المتغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية للقضاء على جميع التوترات التنظيمية التي يعاني منها الأستاذ، والتي من شأنها عرقلة أدائه الوظيفي، ويهدف من خلال سيادة أسلوبه القيادي الديمقراطي إلى تحسين المناخ التنظيمي الذي يساهم بدوره في التخفيف من حدة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية، وبالتالي التنبؤ بمعدل الأداء التنظيمي الجيد للمؤسسة.

ثالثا: أسباب التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية:

إن التعلم الحقيقي لا يمكن أن يكون في بيئة تسودها الفوضى والاضطراب، أو تسيطر عليها حالات القلق والتوتر، لأن ذلك يؤثر على مردود الأستاذ والتلميذ معا. فالتوتر التنظيمي الذي يعاني منه المعلم في المدرسة ما هو إلا نتيجة عوامل شخصية ومهنية وإدارية، أو نتيجة عوامل خارجية متعلقة بالبيئة المحيطة به والتي لها أثر كبير في اضطرابه الوظيفي وقدرته على الإنجاز والإبداع، فالكثير من العاملين الذين يعانون من التوتر التنظيمي يربطون هذا المفهوم بالكآبة والانفعال والقلق والخوف، وهذه الحالات تعكس حالة افتقار الفرد للاندماج الوجداني مع مؤسسته التربوية. وقد حدد كل من Brown and Moberg مجموعة من الخصائص التي يرتبط بها التوتر التنظيمي والمتمثلة في:¹

- أن التوتر عملية إدراكية.
- أن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.
- أن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقا للإدراكات الذاتية للفرد.
- أن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ، ص26-27.

من خلال هذه الخصائص التي يتصف بها التوتر التنظيمي، نجد أن هذا الأخير ما هو إلا رد فعل نفسي لحالات داخلية أو بيئية تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية قابلياته الفعلية، ويمكن القول أن للتوتر التنظيمي مسببات أساسية تتعلق الأولى بظروف البيئة المحيطة بالأستاذ وتسبب له حالات الضيق والتوتر النفسي داخل العمل، وتتعلق الثانية برود الفعل النفسية والمتمثلة في ذلك الشعور الذي ينتابه داخليا نتيجة ظروف العمل - متطلبات العمل - والعبء الوظيفي وضغط الوقت.

1- العوامل المتعلقة بطبيعة العمل:

إن التوتر يمكن أن يصيب الأستاذ والإداري نتيجة الحجم الساعي الكبير للعمل خلال اليوم، أو نتيجة لضغط الوقت بسبب تراكم الأعباء الوظيفية عليه، والمعروف أن عبء العمل هو كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازهما من قبل الفرد في وقت معلوم، وهذا ما يعكس تلك العلاقة بين توتر الفرد وظروف العمل، خاصة وأن المتطلبات الوظيفية الجديدة للمنظومة التربوية تفرض عليه زيادة كمية العمل التي يتوجب عليه إنجازها خلال فترة محددة، وبأسلوب يتجاوز قدراته الذاتية وظروفه الاجتماعية مما يجعل الأستاذ والعامل الإداري في حالة فوضى مهنية تدفعه إلى التقليل من دوافعه للإنجاز والإبداع، وهذا يعكس لنا حالات التغيب عن العمل، واللامبالاة في أداء الواجب المهني.

2- علاقات العمل:

تعد علاقات العمل من أهم العوامل المساعدة على إحداث التوتر التنظيمي، كما تعد أيضا من أهم العوامل المساهمة في استقرار المؤسسة. فالعلاقات الاجتماعية تنشأ بين الناس حين يقوم بينهم التفاعل الاجتماعي الذي يؤثر أثناءه الأفراد بعضهم في بعض عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والتصرفات في بيئة العمل¹. ويمكن وصف علاقات العمل في ثلاثة مستويات، علاقات تعاقدية تتحدد ضمن عقد العمل، وعلاقات

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص158.

تنظيمية تتضمنها الإجراءات التنظيمية السائدة في المؤسسة، وعلاقات شخصية تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء.

فالفرد في المؤسسة التربوية يعمل دائما على تحقيق حاجة الانتماء والتقدير وتأكيد الذات من خلال العلاقات الاجتماعية التي توثق بدورها العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، وتنقسم علاقات العمل في المؤسسة التربوية كما يلي :

2-1- العلاقة بين الأستاذ و المدير:

تؤكد كثير من الكتابات والدراسات الاجتماعية أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لها تأثير كبير على أداء الفرد وأداء المنظمة معا لما لها من دور فعال في تحقيق التوازن بين الأدوار داخل المؤسسة. فسلوك المدير داخل المؤسسة له تأثير كبير على نفسية الأستاذ ونوعية أدائه، حيث أشار Buck إلى أن الأفراد الذين يتولى أمرهم مدير متسلط وغير متعاون معهم، ويعاملهم بتحيز ومحاباة، ولا يشركهم في عملية اتخاذ القرارات، يكونون أكثر توترا وأقل إبداعا وحماسا في العمل من زملائهم العاملين مع مديرين متعاونين، وعادلين ويفسحون المجال لمشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم¹. فالمدير هو القائد والإداري لمؤسسته، ويجب أن يكون ذا كفاءة وحكمة، وأن يتحكم في دوره الوظيفي القيادي والإداري.

2-2- علاقة الأستاذ بزملائه الأساتذة

إن العلاقات الاجتماعية وما يتبعها من تفاعل بين الأساتذة يحدد بنسبة كبيرة سلوك الأستاذ تجاه عمله، فهو يستمد قوته عندما يعمل مع جماعة يتوافق معها، ويشكل هذا النوع من العلاقات حلقة بارزة في إحداث التوتر التنظيمي داخل المؤسسة لما لها من تأثير كبير على النشاط الوظيفي للأستاذ، وفي تحقيق الاستقرار له، فيمكن لهذا التوتر أن يحدث في بيئة العمل نتيجة فقدان الفرد للدعم الاجتماعي الكافي من قبل زملائه، فالانفعالات الناتجة عن بيئة العمل المتعلقة بطبيعة العلاقات بين الأساتذة

¹ - المرجع نفسه ، ص31.

لها دور كبير في إحداث التوتر الوظيفي داخل المؤسسة التربوية مما يؤثر سلبا على أدائه لواجبه المهني.

2-3- العلاقة بين المدير و أعضاء الإدارة :

إن المدير التربوي هو من يجعل من مهامه وبيئته أكثر جاذبية للعلاقات الجيدة أو السيئة بين جميع أعضاء التنظيم لتحقيق الأهداف التربوية، فيمكن أن تشكل العلاقة بين المدير والإداريين عاملا مهما في إحداث التوترات داخل بيئة التنظيم مما يعرقل سير العملية الإدارية، وهذا نتيجة السلوك القيادي المتسلط الذي قد يؤدي إلى القضاء على الطاقات النفسية الموجودة عند الفرد والتي تساعده في تحديد مستوى الجهد المبذول وتوجيهه نحو العمل.

3- المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي مصدرا آخر للتوتر التنظيمي في المجتمع التربوي، إذ يؤثر بشكل كبير على نفسية الفرد وعلى نشاطه الوظيفي. فقلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم الشعور بالانتماء للمؤسسة، وضعف الاتصالات البناءة لها دور في زيادة حدة التوتر حيث أشار كل من Marshall Cooper, Buch إلى أن زيادة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم تقلل من دوران العمل والإدارة، بينما يقود انعدام فرص العمل والمشاركة إلى تدهور رضا الفرد وصحته النفسية¹، لأن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة الأساس الذي تبنى وفقه أهداف المؤسسة. فالعمل على خلق الأجواء القادرة على تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي يساهم بدوره في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

4- الاتصال التنظيمي:

¹ - محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ، ص33.

يعد الاتصال التنظيمي من أهم العوامل المستخدمة في تدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم في المؤسسة باعتباره وظيفة إدارية ذات أهمية كبيرة في تحريك الجهاز الإداري، سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية، والمعروف أن الاتصال هو العملية التي يتفاعل بها الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي¹. فشعور الأستاذ والعامل الإداري بالارتياح لفلسفة الإدارة من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة معها بدرجة كافية تسمح بتبادل المعلومات يؤدي إلى التخفيف من حدة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

كما أن الاتصال غير الفعال يعد سببا في إحداث التوتر، حيث أن هذا التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال الدال على التفاعل الاجتماعي أحد أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة سلبا أو إيجابا على الأداء الوظيفي للفرد باعتباره أهم العوامل المساعدة على تعزيز العلاقات بين الأفراد.

رابعا : نتائج التوتر التنظيمي:

من المعروف أن التوتر التنظيمي حالة نفسية ناتجة عن تعرض الفرد لمثيرات بيئية وذاتية جعلته غير قادر على التكيف معها بقدراته الفعلية مما أثر على أدائه وسلوكه ومردوده داخل المؤسسة. وهذا التوتر يؤثر بدوره على كفاءة المؤسسة بدرجة كبيرة.

1- نتائج التوتر التنظيمي على مستوى هيئة التدريس:

لقد تحدث الكثير من المختصين والباحثين عن أثر درجة التوتر التنظيمي على الفرد والذي ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي في المؤسسة، فقد أشار كل

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية

من بيتش ورفاقه إلى أن زيادة المثيرات المولدة للتوتر النفسي للفرد تزيد من دافعية الأفراد وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، أما إذا تجاوزت الزيادة في مثيرات التوتر التنظيمي فإن تأثيرها ينعكس سلباً ويؤدي إلى الاضطراب الوظيفي¹. فعلى المستوى الصحي يمكن ملاحظة ردود فعل فسيولوجية وأمراض معبرة عن الضغط السيكولوجي مثل ارتفاع ضغط الدم ومرض السكري، التوتر العضلي وغيرها. أما على المستوى المعرفي فيمكن أن تحدث اضطرابات على مستوى التفكير وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، بينما يمكن ملاحظة نتيجة هذا التوتر على المستوى السلوكي من خلال ضعف مستوى الأداء نتيجة الانفعالات النفسية المستمرة التي تؤدي بدورها إلى التقليل من دافعية الفرد نحو العمل.

2- نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المؤسسة التربوية:

يؤدي التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية إلى حدوث عدة نتائج منها:

2-1- دوران العمل:

يؤدي التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية إلى زيادة معدلات دوران العمل الذي اعتبرته الكثير من الأبحاث السوسولوجية كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل أو عدم التكيف مع الواقع التنظيمي. فقد أشار إليه جيمس بريس بأنه درجة حركة الأفراد وتقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى²، حيث أن دوران العمل يشير إلى تحركات العمال من مركز عمل لآخر داخل المؤسسة أو تحركهم من منظمة لأخرى. وفي المجتمع التربوي يؤدي دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل نتيجة انعدام تدعيم العلاقات الاجتماعية بين

1 - محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سابق ، ص33.

2 - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي. مصر :المكتب الجامعي الحديث، ط1.

1984، ص59.

أعضاء الجماعة مما يساعد على تدني الروح المعنوية كما يؤدي أيضا إلى ضعف مستوى الأداء نتيجة انعدام الالتزام الوظيفي.

2-2- التأخر والتغيب عن العمل:

لقد انتشرت ظاهرة التغيب في كثير من مؤسساتنا التربوية نتيجة متغيرات عديدة أهمها العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وقد عرفه طلعت إبراهيم لطفي بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه التحكم فيها¹. فالتغيب يشير بالدرجة الأولى إلى تقصير الأستاذ أو العامل الإداري في الالتحاق بالعمل في الوقت المقرر، كما أن التأخر عن العمل له نتائج سلبية على مردود الأفراد، لذلك كان التغيب من أهم المشكلات الأساسية والنتائج السلبية للتوتر التنظيمي، وعادة ما تكون الغيابات غير مبررة نتيجة التذمر الذي يشعر به العامل لفقدانه للدوافع في العمل، وللاغتراب الذي يشعر به في المحيط².

إن هذه المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية ما هي في حقيقة الأمر إلا نتائج للتوتر التنظيمي الذي يعاني منه الأستاذ، والذي له دور كبير في التأثير على كفاءة وأداء الأستاذ والمؤسسة أيضا.

2-3- انعدام الالتزام الوظيفي و الولاء التنظيمي:

إن بروز التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية يؤدي إلى نتيجة حتمية وهي انعدام الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مما ينعكس سلبا على العملية التعليمية. ونتيجة هذا التوتر انخفاض مستوى الدافعية والإنجاز لدى

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي. مصر: دار غريب، ط1، 1996، ص

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص178.

أعضاء التنظيم مما يساهم بدوره في بروز ظاهرة الإهمال وقلة الأداء الوظيفي وبالتالي عدم الرضا الوظيفي.

خامسا :استراتيجيات القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي:

تعد الإدارة التربوية جزءاً هاماً ومحوراً أساسياً في المنظومة التربوية لما لها من دور فعال في إدارة التعليم وتحقيق أهداف العملية التعليمية بصفة عامة، وقد ازدادت مجالات وظروف العمل في الإدارة التعليمية اتساعاً وتعقيداً، وأصبح النجاح فيها يتطلب شروطاً واستراتيجيات من قبل القائد الإداري للتخفيف من حدة النزاعات والصراعات والتوترات التنظيمية، وتحقيق الأهداف الجزئية والكلية للمؤسسة التربوية. وبما أن القيادة الديمقراطية تسعى بدورها إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال معالجة التوتر التنظيمي وإدارته في المحيط التربوي فيمكن تبني عدة استراتيجيات لحل مشكلات التوتر وتحسين فعالية المدرسة باستخدام مواردها للتخفيف من الآثار النفسية والاجتماعية والتنظيمية لهذا التوتر، والابتعاد عن كل أشكال الصراعات التي تولد ضغوط العمل.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقسيم استراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي في المؤسسة التربوية حسب أسباب وأنواع التوتر الحاصل في المحط التربوي، ويوضح الجدول التالي استراتيجيات القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم 02: يوضح استراتيجيات القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي.

سبب التوتر	إستراتيجية القيادة الديمقراطية لإنهاء التوتر
ضغوط تتصل بطبيعة العمل	- السيطرة على ضغوط العمل - إدارة المهام بفعالية و كفاءة - تبني المدير لمبدأ الوعي الوظيفي بمطالب الأستاذ
ضغوط تتصل بعلاقات العمل	- إتباع أسلوب الإدارة بفرق العمل و أساليب العمل الجماعي. - تعزيز الدعم الاجتماعي بين الأساتذة. - إدارة و احتواء الصراعات بين الأساتذة. - تبني أسلوب الحوار و الإقناع مع جميع الفئات التربوية و الادارية. - الجودة في التعامل مع مشاعر الأساتذة و الادارين و إدارتها بفعالية.
ضغوط تتصل بالمناخ التنظيمي	- تغيير اتجاه التنظيم و الانتقال من المركزية إلى اللامركزية و تفويض السلطة. - تشجيع مبادرات الأساتذة والادارين في تنمية المؤسسة التربوية و في ترقية و تطوير العملية التعليمية. - تحفيز الأساتذة و تشجيعهم على المشاركة في فعاليات الإدارة التنظيمية للمؤسسة التربوية.
ضغوط تتصل بالاتصال التنظيمي	- فتح قنوات الاتصال و الاهتمام بأسلوب الاتصال في المؤسسة التربوية. - العمل على تطوير مهارات التواصل اللفظي و غير اللفظي بين المدير و الأساتذة و بين المدير و الإداريين. - العمل على سلامة و تدفق المعلومات و الاتصالات بين جميع الفئات التربوية و الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحثة: استخلاص لاستراتيجيات القيادة الديمقراطية.

* نستخلص من هذه الدراسة النظرية لدور القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية أن القيادة الديمقراطية الفعالة هي العامل الذي يحدد مستوى نجاح المؤسسة التربوية وكفاءتها. فالقائد الديمقراطي هو الذي يبني استراتيجيات معينة في إنهاء التوترات التنظيمية وإدارتها بفعالية بحيث يمكن التحكم فيها لتحقيق الهدف العام للمؤسسة. فالتوترات الناتجة عن طبيعة العمل يمكن للمدير إدارتها من خلال وعيه بالمتطلبات الوظيفية للأفراد وتوفير الظروف الملائمة المساعدة على العمل، وكذلك خلق المناخ التربوي الإيجابي الذي من شأنه المساهمة في تكوين علاقات اجتماعية فعالة وقوية بين جميع الفئات التربوية، لأن قدرات المديرين على التكيف مع المتغيرات الحديثة وأسلوبهم القيادي المتميز يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة وبالتالي رفع مستوى أداء المؤسسة لأن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة ككل¹.

وفي ظل هذا المناخ يمكن تطبيق الفكر الإبداعي و الابتكاري للأساتذة في مجال تنمية المؤسسة التربوية، كما أن المؤسسة التي يشترك فيها الأساتذة والإداريون في عملية صنع القرار هي أكثر المؤسسات والمدارس تحقياً للتوافق النفسي بين الأعضاء التربويين، حيث تقل بها المشكلات السلوكية والانفعالية المؤثرة على الأداء الوظيفي للأساتذ والإداري، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وهذا ما توصل إليه ليكرت عندما أشار إلى أن نسق المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرارات هو أحسن نسق للتسيير، والذي يجب أن يسود في ظل أسلوب

1 - سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية.

الأردن :دار الفكر، ط1، 2006، ص 203.

قيادي ديمقراطي¹، بالإضافة إلى توفير قنوات الاتصال التي تعد من أهم العوامل المساهمة في استمرارية و فعالية المؤسسات التربوية.

ويمكن القول أن القائد الديمقراطي يتمتع بقدرته الكبيرة على إدراك حجم تأثيره على الآخرين وقدرته على احتواء التوترات والانفعالات والسلوكيات السلبية التي من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التربوية، فمعظم سلوكيات المدير الديمقراطي تتركز في تحفيز وإثارة دافعية الأفراد على إدراك النجاح ومحاولة إنهاء النزاعات من خلال التعامل الإيجابي مع ظروف المجتمع التربوي.

الخاتمة:

نخلص بعد هذا التحليل لدور القيادة الديمقراطية في إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية إلى أن الأسلوب القيادي الديمقراطي يعد من أهم الأساليب ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة التربوية، وكذا في خلق التفاعل الإنساني الذي من شأنه التخفيف من حدة التوترات التنظيمية لتحقيق أهداف الأساتذة والإداريين والمؤسسة التربوية بصفة عامة. فجوهر هذه العملية القيادية يكمن في قدرات المدير الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر الأفراد، وبالتالي فإن هذه القيادة الديمقراطية تعمل على ضبط الصراع الداخلي وحفظ التوازن والاستقرار داخل المؤسسة التربوية مما يؤدي بدوره إلى القضاء على التوتر التنظيمي. ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة النظرية في النقاط التالية:

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1992،

- 1- أن الأسلوب القيادي الديمقراطي يتمتع بالتأثير الإيجابي على المناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية والأداء الوظيفي للأستاذ، مما يساهم في إنهاء هذه التوترات والقضاء على الاضطراب الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة التربوية.
- 2- أن النمط الديمقراطي يساهم في التهيئة النفسية للأساتذة والإداريين، وفي إدارة العلاقات الاجتماعية من خلال تنمية الميل نحو العمل الجماعي والتعاوني لإنهاء التوترات التنظيمية داخل المحيط التربوي.
- 3- أن تبنى القيادة الديمقراطية لإستراتيجيات فعالة لمواجهة التوتر التنظيمي يؤدي إلى القضاء على الصراعات و النزاعات أثناء أداء العمل.
- 4- تلعب عملية إدارة التوتر التنظيمي داخل المؤسسة التربوية دورا كبيرا في امتلاك المدير لمهارات إدارة العلاقات و تسيير المؤسسة ، كما تعمل على تذليل كل العقبات التي تواجه المدير في تطبيق أسلوبه القيادي.
- 5- تسعى القيادة الديمقراطية الفعالة إلى بذل كافة الجهود لمواجهة المتغيرات والتطورات البيئية والتكيف معها قصد المساهمة الإيجابية في إدارة التوترات والنزاعات داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق كفاءة وفعالية هذه المؤسسة على المستوى التربوي المجتمعي.

البيبلوغرافيا:

- 1- أبو جادو، صالح محمد علي، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية. الأردن: دار المسيرة، ط1، 2000.
- 2- إبراهيم لطفي، طلعت، علم الاجتماع الصناعي، مصر: دار غريب، ط1، 1996.
- 3- البدري، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، 2001.
- 4- الشفيق، محمد، العلوم السلوكية_مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2000
- 5- بن حمودة، محمد، علم الإدارة المدرسية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006
- 6- حسين، سلامة عبد العظيم، حسين، طه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية.الأردن: دار الفكر، ط1، 2006.
- 7- دادي عدون، ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
- 8- عبد الباقي، صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية، 2004.
- 9- عبد الحي، عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي. مصر: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1984.
- 10- عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 11- عبد العظيم، سعيد، الديمقراطية و نظريات الإصلاح في الميزان، الإسكندرية: دار الإيمان، 2004.
- 12- عبد الرحمن، عبد الله محمود، سوسيولوجيا التنظيم، الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1987.
- 13- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط4، 1996.
- 14- محمد حمادات، محمد حسن، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.